

5 Доработка предложения

До сих пор речь шла об обычных составляющих предложения. Однако довольно часто для представления предложения **могут потребоваться (или нет)** еще четыре дополнительных элемента. В настоящей главе мы расскажем, как доработать предложение, чтобы включить их.

- В предложениях, адресованных грантодателям и донорам, может понадобиться включить описание **логических рамок**
- В предложениях, адресованных специалистам по проблеме изменения климата, может потребоваться подробнее описать **снижение выбросов парниковых газов («углеродные» выгоды)**
- В предложениях, адресованных **кредиторам**, нужно оговорить риски и управление ими
- Предложения, адресованные **акционерам**, должны учитывать их интересы

5.1 Доработка логических рамок

В предложениях о предоставлении гранта, адресованных донорам, очень важно рассмотреть ваш проект в более широком контексте. Это позволит донорам и другим поддерживающим сторонам понять, насколько предложение отвечает их планам, а также увидеть связь между глобальными целями (например, «улучшение климата планеты») и конкретной деятельностью (например, «подготовка предпринимателей для проектирования, строительства и продажи модульных домашних биогазовых установок в сельских районах Бангладеш»). Логико-структурный анализ и матрица являются одним из способов представить этот контекст. Существуют прекрасные интернет-ресурсы, посвященные подготовке таких презентаций, но, по сути, основной процесс и представление можно описать следующим образом.

Назначение: В предложении, выполненном в соответствии с логико-структурным подходом, назначением называется решение общей проблемы (глобальной, национальной или ограничивающийся определенным сектором), например, улучшение климата планеты. Это нечто, достижению чего призвано служить предложение, но что не будет в полной мере реализовано и не является сугубо вашей сферой ответственности. Необходимо описать назначение проекта и определить показатели, с помощью которых будет оцениваться прогресс в его достижении (например, объемов выбросов парниковых газов на душу населения). Эти показатели должны быть проверяемыми, причем, в предложении должно оговариваться, как будет происходить эта проверка (например, с помощью двухгодичных оценок домашнего потребления топливной древесины, как истощительного ресурса, эксплуатируемого неустойчиво, другой биомассы и жидкого топлива). Наконец, следует объяснить те допущения, из которых вы исходили, определяя назначение проекта (например, что 30% финансирования программы биогаза будет поступать от организаций, занимающихся борьбой с изменениями климата, или что в качестве инструмента проверки достаточно мониторинга и оценки аспектов, связанных с климатом).

Цель: Цель - это то, что будет достигнуто в результате проекта. Определив назначение проекта, необходимо зафиксировать искомый результат, а также (как и в случае цели) описать показатели, способы проверки и сделанные допущения. Например, цель предложения

может включать снижение потребления топливной древесины, как истощительного ресурса, эксплуатируемого неустойчиво, уменьшение потребления ископаемых видов топлива, улучшение местных почв и санитарных условий и повышение доходов от экологически безопасной деятельности.

Задачи - это важные моменты, достижение которых обеспечит предложение. По каждой из целей нужно объяснить решаемые в ее рамках задачи; например, 60-процентное снижение потребления топливной древесины; 90-процентное снижение использования керосина; замена химических удобрений на местные удобрения из высушенного осадка сточных вод; возможность на час увеличить время, отводимое на домашнее хозяйство или учебу. Как и с назначением и целями, вам нужно объяснить, как будут оцениваться показатели, как будут обновляться и проверяться эти оценки, а также сделанные Ответственным исполнителем допущения (где, в частности, может быть оговорен определенный уровень финансирования и гибкости).

Результаты - это конкретные достижения и продукты, которые будут созданы при реализации предложения путем совершения ряда операций. После определения задач следующий шаг в логико-структурном анализе - назначить сроки их решения, что позволит оценивать ход выполнения. Если вы рассчитываете на снижение использования керосина на 90% в каждом домашнем хозяйстве, то, как это произойдет? Моментально? Поскольку предложение может реализовываться в нескольких сообществах в разные сроки, существует ли сводный показатель для всех охваченных проектом домашних хозяйств, мониторинг которого можно было бы осуществлять? Опять же, необходимо четко прописать те допущения о доступности ресурсов, из которых вы исходите. Благодаря этой процедуре Ответственный исполнитель может понять все составляющие, от реализации которых зависит его успех. Подобный анализ может быть весьма эффективным подспорьем при ответе на вопрос «Как» в нашем списке из семи вопросов.

Действия - это конкретные операции, которые будут совершаться для достижения заявленных результатов. На конечном этапе, после того, как все элементы более высокого уровня были определены, логико-структурный анализ требует фиксации определенных действий, например, увеличение возможностей домашних хозяйств и предпринимателей, финансирование и строительство домашних биогазовых установок, организация микрокредитования и мониторинг эффективности, а также представление административной отчетности и оценка результатов. Используя данный подход, вы можете легко понять, какие действия отвечают заявленному назначению и целям проекта, а какие - нет.

Логические рамки: Пример

Назначение: внести вклад в устойчивое экономическое развитие.

Цель: обеспечить доступ к современным источникам энергии домашним хозяйствам, компаниям и сообществам в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью, используя модель услуг и капитала, ориентированную на предприятия.

Задачи:

1. Создать и развить **малые и средние предприятия**, которые будут выступать эффективными каналами распространения современных источников энергии и услуг для домашних хозяйств, компаний и сообществ в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью.

2. Создать и развить **специализированные посреднические организации** и сеть профессионалов, оказывающих услуги поддержки и предоставляющих капитал малым и средним предприятиям, поставляющим современные источники энергии и услуги.
3. Предложить компаниям (индивидуальным предпринимателям) и специализированным посредническим организациям (профессионалам) комплекс **услуг поддержки, экономических инструментов, капитала, координации и контроля качества.**
4. **Расширить применение модели** услуг и капитала, **ориентированной на предприятия, с помощью:**

Результаты:

- для малых и средних предприятий (связано с задачей 1): созданные предприятия; сделанные в них инвестиции; услуги и продукты, предлагаемые малыми и средними предприятиями; поставки современных источников энергии; прямые и косвенные экономические, экологические и социальные последствия деятельности малых и средних предприятий.
- для специализированных посредников (связано с задачей 2): созданные аффилированные организации и фонды; продукты и услуги, предлагаемые аффилированными организациями и фондами; инвестиционная активность аффилированных организаций и фондов.
- для продвижения продуктов (услуг, инструментов, финансирования, координации и контроля качества) (связано с задачей 3): имеющиеся стандартизированные услуги, системы продвижения и рекомендации на соответствующих языках; привлеченное финансирование (качество и разнообразие) для оказания услуг, инвестиций и операций; более высокие уровни мониторинга и оценки, а также управления активами; внутренние и независимые оценки.
- для роста и расширения достигнутых результатов (связано с задачей 4): организации и профессионалы, участвующие в программе ее реализации и являющиеся финансовыми партнерами; доступные системы и стандартизированные подходы; организации и профессионалы, непосредственно участвующие в модели, ориентированной на предприятия; крупные изменения политики; возможности пропаганды и коммуникации.

Действия:

- **Деятельность малых и средних предприятий**
 1. Нарращивание потенциала возможностей предпринимателей на местном уровне.
 2. Создание «конвейера» возможностей для предприятий.
 3. Оказание целевых услуг поддержки предпринимателей и стимулирование создания предприятий.
 4. Подготовка бизнес- и инвестиционных планов и предложений.
 5. Инвестиции в предприятия.
 6. Мониторинг (и при необходимости корректировка) реализации бизнес- и инвестиционных планов.

7. Достижение приемлемой эффективности предприятия (финансовой, экологической и социально-экономической).
8. Рост и повторение успешного опыта.
9. Документирование и передача опыта и оптимальной практики ведения дел.
10. Определение возможностей создания аффилированных организаций и специализированных фондов.

➤ **Деятельность специализированных фондов и аффилированных организаций**

1. Определение возможностей создания аффилированных организаций и специализированных фондов (см. пункт 10 выше).
2. Проведение предварительного анализа возможностей создания фондов.
3. Определение партнерских организаций или профессионалов, могущих стать аффилированными организациями или лицами.
4. Подготовка первоначального плана, включая целевое привлечение средств.
5. Проведение предварительного маркетинга возможностей создания фондов и аффилированных организаций.
6. Подготовка подробного плана и документации.
7. Проведение детальных переговоров и документация подготовки.
8. Завершение и закрытие.
9. Реализация.
10. Мониторинг и оценка эффективности.
11. Достижение приемлемой эффективности.

➤ **Деятельность, связанная с продвижением продуктов**

Список действий

➤ **Деятельность, связанная с ростом**

Список действий

Результаты этой работы затем можно свести в логико-структурную матрицу, где также будут приведены показатели, способы проверки и допущения.

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
<p>Назначение: внести вклад в устойчивое экономическое развитие</p>	<p>Распределение дохода... Качество воздуха, воды и почвы ... Домашние хозяйства с современным энергообеспечением ... Инвестиционная активность и помощь развитию в стране и в секторе экономики</p>	<p>Ежегодные и специальные отчеты и данные специализированной организации ООН, национальные отчеты по социально-экономическому и гуманитарному развитию и состоянию окружающей среды</p>	<p>Постоянная многосторонняя приверженность устойчивому развитию... Продолжение развития деловых и рыночных тенденций ... Нормальный деловой цикл, открытость, прозрачность и профессионализм на целевых рынках ...</p>

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
<p>Цель: обеспечить доступ к современному энергообеспечению домашним хозяйствам, компаниям и сообществам в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью, используя <i>модель услуг и капитала, ориентированную на предприятия</i></p>	<p>Количество людей и домашних хозяйств (или эквивалентный показатель), имеющих доступ к, через предприятия, поддерживаемые специализированными организациями... Объем поставок от современных источников энергии</p>	<p>Ежегодные и периодические отчеты, документально зафиксированные оценки и резюме результатов мониторинга</p>	<p>Нормальный деловой цикл... Наличие в посреднических организациях достаточного кадрового потенциала... В целом позитивные экономические и инвестиционные результаты... Открытость, прозрачность и профессионализм</p>
<p>Задачи: 1. Создать и развить малые и средние предприятия, которые будут выступать эффективными проводниками распространения современных энергетических продуктов и услуг для домашних хозяйств, компаний и сообществ в развивающихся странах, энергетические потребности которых в настоящее время не удовлетворены или удовлетворены не полностью Повторите для целей 2, 3 и 4.</p>	<p>Количество предприятий, объем производства, количество обслуженных потребителей</p>	<p>Отчеты и резюме мониторинга и оценки... Внутренние и/или независимые оценки</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормальный деловой цикл 2. Достаточный кадровый и организационный потенциал 3. В целом позитивные экономические и инвестиционные тенденции 4. Прозрачность 5. Юридические услуги и главенство закона 6. Инфраструктура коммуникаций 7. Рациональная политика правительства и программы официальной помощи развитию 8. Действующая финансовая система

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
<p>Результаты:</p> <p>1. Результаты для малых и средних предприятий: созданные предприятия; сделанные в них инвестиции; услуги и продукты, предлагаемые малыми и средними предприятиями; поставки современных энергетических продуктов; прямые и косвенные экономические, экологические и социальные последствия деятельности малых и средних предприятий</p> <p>Повторите для целей и результатов 2, 3 и 4.</p>	<p>1, 2, 3 и 4.</p> <p>Количество и объем результатов по сравнению с согласованным базовым уровнем (или документированный список)</p>	<p>Ежеквартальные и ежегодные отчеты</p> <p>Обновления многолетнего стратегического плана и/или ежегодных планов и бюджетов</p> <p>Специализированные отчеты или оценки (в особенности, отслеживающие тенденции роста)</p>	
<p>Действия:</p> <p>1. Действия малых и средних предприятий</p> <p>a. Нарастивание потенциала предпринимателей на местном уровне.</p> <p>b. Создание «конвейера» возможностей для предприятий.</p> <p>c. Оказание целевых услуг поддержки предпринимателям и стимулирование возможности создания предприятий.</p> <p>d. Подготовка бизнес- и инвестиционных планов и предложений.</p> <p>e. Инвестиции в предприятия.</p> <p>f. Мониторинг (и при необходимости корректировка) реализации бизнес- и инвестиционных планов.</p> <p>g. Достижение приемлемой эффективности (финансовой, экологической и социально-экономической) предприятия.</p>	<p>a. Количество предпринимателей, прошедших подготовку...</p> <p>b. Количество созданных возможностей образования предприятия...</p> <p>c. Тип и частота оказываемых услуг</p> <p>d. Количество бизнес-планов и инвестиционных предложений...</p> <p>e. Утвержденные инвестиции</p> <p>f. Действующие предприятия (одна звездочка)</p> <p>g. Действующие и эффективные предприятия (две звездочки) ...</p> <p>h. Действующие, эффективные и растущие предприятия (три звездочки) и количество групп портфелей ...</p>	<p>a. Периодические отчеты...</p> <p>b. Данные о «конвейере»...</p> <p>c. Перечень утвержденных планов, сроки и периодические отчеты...</p> <p>d. Перечень утвержденных планов</p> <p>e. Рекомендации, утверждения инвестиций...</p> <p>f., g. и h. Периодические и регулярные отчеты о мониторинге и оценке ...</p> <p>i. Периодические отчеты и резюме ...</p> <p>j. Проведение анализа рентабельности фондов и аффилированных организаций</p>	<p>Рациональная и ориентированная на бизнес юридическая и регулятивная среда ...</p> <p>Трудовая этика предпринимателя ...</p> <p>Наличие местного организационного или человеческого капитала ...</p> <p>Равные конкурентные условия...</p> <p>Приемлемое для доноров, социальных инвесторов и других действующих лиц соотношение рисков/прибыли ...</p> <p>Кадровые, финансовые и коммуникационные ресурсы</p>

Описание	Показатели	Способы проверки	Допущения
h. Достижение роста и воспроизводство успешного опыта. i. Документирование и передача опыта и оптимальной практики. j. Определение возможностей создания аффилированных организаций и специализированных фондов (см. пункт 1 в «действиях специализированных фондов и аффилированных организаций» выше) Повторите для действий 2, 3 и 4.	i. Количество отчетов о мониторинге и оценке и последующие резюме и коммуникация j. Количество возможностей		

Зачем нужен логико-структурный анализ? Ответ прост: он позволяет Ответственному исполнителю показать, что он владеет ситуацией. Кроме того, анализ помогает логически выявить и отбросить несовместимые планы действий. Наконец, так оттачивается мышление Ответственного исполнителя и его способность представлять успешное предложение. **Однако главное преимущество данного подхода в том, что он позволяет Ответственному исполнителю отобрать потенциальные поддерживающие организации**, будь то доноры, кредиторы, инвесторы или агентства помощи. Анализ дает возможность сравнения их целей, задач и сфер оказания поддержки с целями и задачами предложения. Механизм чистого развития (МЧР) поддерживает деятельность, направленную на смягчение изменений климата, а, значит, у вас есть перспективы сотрудничества. Допустим, Lemelson Foundation поддерживает инновации и предпринимательскую активность: ваше предложение может быть подходящим или, по крайней мере, так казалось до тех пор, пока вы не изучили их задачи и не поняли, что главная **их** цель - технические инновации и изобретения. Известно, что Grameen Shakti поддерживают энергетику в сельских районах, а E+Co - финансирование предприятий. Возможно, здесь есть шанс на сотрудничество, но выясняется, что Grameen Shakti, скорее, исполнитель, чем спонсор. Также могут быть оправданы малые гранты ГЭФ. Тем самым, Ответственный исполнитель может применить результаты логико-структурного анализа, чтобы исключить незаинтересованных доноров, кредиторов или инвесторов и многих других и облегчить себе последний шаг - представление предложения.

5.2 Доработка «углеродных» выгод

Есть много причин, по которым стоит включить базовую информацию об «углеродных» выгодах (снижении выбросов парниковых газов) в предложение. Некоторые из них актуальны и понятны (обращение за поддержкой к МЧР, помощь в продаже единиц сокращения выбросов, обращение за грантами или кредитами в ГЭФ, представление значимых социальных, экологических и финансовых результатов проекта социальному инвестору). Некоторые параметры еще предстоит определить, например, стоимость метрической тонны выбросов

эквивалента углекислого газа после 2012 г, в период также называемый как «пост-Киотский». Не имеет значения, подаете ли вы заявку по МЧР или ГЭФ или обращаетесь за другими разрешениями или источниками финансирования, всегда есть особые шаблоны и процедуры, которые необходимо соблюдать. В этом разделе речь идет о базовой информации, в которой следует разобраться до обращения к указанным источникам, а также об информации, которую стоит включить в любое предложение, включая «углеродные» выгоды. Подобная информация может быть интересна инвесторам и кредиторам, для которых «углеродные» выгоды не являются наиболее актуальным вопросом.

- Описание «углеродных» выгод
- Процедура МЧР
- Оценка «углеродных» выгод

«Углеродные» выгоды (нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов) возникают, если истощаемый ресурс заменяется возобновляемым или предотвращается определенный объем выбросов, например, с помощью таких адаптационных методов, как сельское хозяйство без вспашки почвы. Если коровий навоз или птичий помет используется для получения топлива, тем самым, предотвращая вырубку леса (как невозобновляемый ресурс), каждый килограмм несожженных дров - это на 1,5 кг меньше выбросов углекислого газа. Отказываясь от подобного использования древесины, мы снижаем объем выбросов парниковых газов в атмосферу. Выбросы углекислого газа и других парниковых газов в результате человеческой деятельности, - основа процессов, приводящих к изменению глобальных температур. Разработана процедура количественной оценки нереализованных объемов разрешенных выбросов (так называемые сертифицированные сокращения выбросов - ССВ), и эти объемы можно продать тем, кто нуждается в улучшении *своего* влияния на глобальный климат. Так, энергетическое предприятие в Японии может приобрести сокращения выбросов, созданные гидроэлектростанцией малой мощности в Гондурасе; таким образом, оно выполнит свои обязательства по снижению выбросов парниковых газов и одновременно поможет проекту в Гондурасе обрести финансовую устойчивость. Нереализованные объемы разрешенных выбросов парниковых газов приводятся в тоннах CO_2 -эквивалента, что означает метрические тонны эквивалента углекислого газа по парниковому эффекту.

Максимальным приближением к стандартному процессу количественной оценки

CO_2 -эквивалента и получения ССВ является Механизм чистого развития (МЧР). Данный процесс состоит из пяти стадий (с учетом целей данного руководства тут делается определенное упрощение):

1. Проектирование, что подразумевает использование или создание утвержденной методики определения «углеродных» выгод; установление базовой линии, отталкиваясь от которой можно оценить влияние предложения на объем выбросов парниковых газов, и подготовка документа для представления в утверждающие органы (национальные и международные). Значительно проще использовать утвержденную методику, чем пытаться создать новую.
2. Валидацию и регистрацию проекта, что подразумевает независимую проверку и принятие проекта и последующую регистрацию соответствующим утверждающим органом.
3. Мониторинг, что подразумевает измерение реальной, а не проектной эффективности.

4. Верификация, т.е. независимое подтверждение результатов мониторинга.
5. Оформление (выпуск) сертифицированных сокращений выбросов.

Помимо данного процесса, Ответственный исполнитель, сам или с помощью посредников («углеродный» бизнес быстро растет), может определить условия, на которых возможна продажа нереализованных объемов разрешенных выбросов парниковых газов. Существуют различные рынки (например, один для европейских стран), фонды и другие типы покупателей, для которых ССВ представляют ценность.

На практике, Ответственный исполнитель должен определить важность «углеродных» выгод для своего предложения. Улавливание газа, образующегося при разложении органических отходов, и использование его для производства электроэнергии имеет большую «углеродную» ценность, так как уловленный метан имеет очень большой эквивалент углекислого газа. Стоимость сокращенных выбросов у хорошо спланированного и выполненного проекта, связанного с газом из органических отходов, может превышать стоимость получаемой энергии. Сокращения выбросов по биогазовой программе для домашних хозяйств, направленной на замещение древесного топлива, могут составлять до 30–40% капитальных затрат, и, если их учесть, такая программа оказывается доступна большему количеству бедных семей. Для проекта, где вместо керосина в качестве топлива для приготовления пищи будет использоваться спирт, произведенный из возобновляемых источников (биомассы), «углеродные» выгоды могут обеспечить паритет стоимости этого топлива для потребителя и, тем самым, стимулировать переход на него, улучшить местное самообеспечение топливом и содействовать решению проблем здоровья населения.

Примечание:Нижеприводится пример влияния «углеродных» выгод на финансовые операции и объясняется, как сделать подобную оценку. Мы **не** ставим целью проиллюстрировать официальные расчеты по МЧР (подробнее см. интернет сайт МЧР <http://cdm.unfccc.int/>). Мы просто **стремимся** продемонстрировать потенциал «углеродных» выгод с финансовой точки зрения и с точки зрения результатов проекта. Отметим, что официальное утверждение и методика МЧР - это точный и технически сложный процесс. Несмотря на это, и Ответственным исполнителям, и Поддерживающим сторонам важно хотя бы примерно сориентироваться в данной области.

Пример представления предложения, включающего МЧР

Биогаз для домашних хозяйств - примерный анализ - анализ влияния на стоимость для потребителя. Мы исходим из расчета, что предотвратим выбросы 4 тонн CO₂-экв. в год (= в 1,5 - годовой объем заготовленной топливной древесины + 2,5 - годовое потребление керосина при его замене на биогаз для приготовления пищи и освещения, без учета каких-либо потерь).

Расчет ежемесячных расходов

Капитальные затраты - 25000

CO_{2-экв} в год 4 Тонны
 Срок кредитования по контракту 6 Лет
 Цена за тонну 6 Евро
 €1 = 81 ↓(местная валюта)↓

Цена за тонну 486
 Ставка дисконтирования 12%
 Кредитуемая доля 100%

Капитальные затраты	25,000
Выручка за CO ₂ -экв	7,993
Чистая стоимость для семьи	17,007
Объем первого взноса	15%
Сумма первого взноса	2,551
Базовая сумма финансирования	14,456
Количество лет	3
Плата за обслуживание (фиксированная сумма, уплачиваемая за один год)	6%
Сумма финансирования, включая плату за обслуживание	17,058
Платеж/месяц/базовый вариант	474
Итого платежей	17,058
Сумма финансирования	14,456
Плата за обслуживание	2,602
Первый взнос	2,551
Итого	19,610

25,000
без выручки за CO _{2-экв}
25,000
15%
3,750
21,250
3
6%
25,075
697
25,075
21,250
3,825
3,750
28,825

32%

«Углеродная» выгода

Этот пример также дает возможность развить навыки анализа чувствительности и изучить его применимость. Ниже приводится анализ влияния различных изменений в допущениях, сделанных в базовом варианте.

Базовый вариант (выделен)

Чувствительность					
Вариант А - меняется плата за обслуживание (фиксированная сумма, уплачиваемая за один год)	6%	7%	8%	9%	
Ежемесячный платеж	474	486	498	510	
Вариант В - меняется ставка дисконтирования	0%	4%	8%	12%	16%
Ежемесячный платеж	372	413	447	474	497
Вариант С - меняется кредитуемая доля	80%	85%	90%	95%	100%
Ежемесячный платеж	518	507	496	485	474
Вариант D - меняется количество тонн в год	2.5	3	3.5	4	4.5
Ежемесячный платеж	557	530	502	474	446

Вариант Е - меняется срок кредитования по контракту	4	6	8	10	
Ежемесячный платеж	532	474	427	391	
Меняется цена за тонну (евро)	6	7	8	9	10
Ежемесячный платеж	474	437	400	363	325

Приведем еще один пример (в дополнение к методу чистой приведенной стоимости). Это - предложение, демонстрирующее влияние «углеродной» выгоды на уравнивание стоимости перехода на другой вид топлива. Расчеты показывают, как «углеродная» выгода в сочетании с субсидией могут открыть рынок для беднейшей части населения.

Переход с дров на керосин → вмешиваетесь вы и предлагаете спиртовую плиту

Топливной древесины в год	1095	кг
Стоимость одного кг	2	местная валюта
Стоимость за год	2190	
% невозобновляемого использования	90%	
	985,5	кг невозобновляемой древесины
Коэффициент CO ₂ -экв	1,5	древесина
Нереализованный объем выбросов CO ₂ -экв	1478,25	кг
Нереализованный объем выбросов CO ₂ -экв	1478,25	тонн
Стоимость одной тонны \$	360	местная валюта
€	8	
Местная валюта	6,7	
Стоимость за год	360	местная валюта
Потребление спирта за год	532	местная валюта
Потребление керосина за год	365	кг
Стоимость кг спирта	219	кг
	20	
Стоимость кг керосина		(Стоимость за год = 219 €30 = 6570)
Возможная субсидия BOP ²	30	
Стоимость спиртовой плиты	15	за кг
Стоимость керосиновой плиты	1000	
	1000	

2- BOD – “bottom of pyramid” – субсидия для нижнего уровня социальной пирамиды потребителей

Вариант: Потребители, размышляющие над переходом с дров на керосин - вы предлагаете спиртовую плиту, используя «углеродную» выгоду для того, чтобы покрыть разницу в цене

			1	2	3	4	5	Годы 1–5
Керосин	Плита		1000					1000
	Топливо		6570	6570	6570	6570	6570	32850
NPV	10%	25815	7570	6570	6570	6570	6570	33850

Спирт	Плита		1000					1000
	Топливо		7300	7300	7300	7300	7300	36500
	МЧР		532	532	532	532	532	2661
NPV	10%	26564	7768	6768	6768	6768	6768	34839

NPV-Чистая приведенная стоимость

Вариант: переход с дров на спиртовую плиту с субсидированием приобретения топлива и использованием нереализованного объема выбросов; целевая аудитория: беднейшие слои

			1	2	3	4	5	Годы 1–5
Древесина	Топливо		2,190	2,190	2,190	2,190	2,190	10,950
NPV за пять лет	10%	8,302						
Спирт	Плита		1,000					1,000
	Топливо		7,300	7,300	7,300	7,300	7,300	36,500
	Субсидия		5,475	5,475	5,475	5,475	5,475	27,375
	МЧР		532	532	532	532	532	2,661
Стоимость спиртовой плиты как альтернативы дровам			2,293	1,293	1,293	1,293	1,293	7,464
NPV за пять лет	10%	2,492	-103	897	897	897	897	3,486*

NPV-Чистая приведенная стоимость

Экономия/(затраты)

* Разница между затратами на использование дров и спиртовой плиты.

Доработка для специалистов по выбросам парниковых газов

- Покажите понимание многоэтапного процесса
- Продемонстрируйте знание современного рынка
- Оценивайте влияние учета снижения выбросов парниковых газов на предложение консервативно
- Включите «углеродные» выгоды в прогнозы потоков денежных средств в виде отдельной статьи доходов
- Оцените изменение IRR проекта путем добавления или вычитания «углеродных» выгод

5.3 Доработка для кредиторов

Смешивать кредиторов и инвесторов - ошибка, довольно часто совершаемая при написании предложений. Между ними, конечно, есть сходство, у них есть общие интересы, но их мотивы и подход различны.

Кредиторы делают упор на управление рисками, для них важны:

- предсказуемые потоки денежных средств

- принятие основных факторов неопределенности другими, включая страхователей
- гарантии наличия финансирования в полном объеме
- предмет залога и залоговое право
- четкие процедуры на случай дефолта, прекращения, вступление во владение имуществом должника и т.д.

Инвесторам эти факторы также важны, но они делают упор на управление возможностями и обращают внимание на:

- размер рынка
- реалистичность базового варианта
- возможное улучшение и ухудшение показателей
- способности и знания менеджмента.

Дорабатывая презентацию для кредиторов, Ответственным исполнителям нужно честно попытаться поставить себя на место банкиров. Для этого нужно понимать два процесса: один из них называется финансовая проверка «due diligence», другой - «управление рисками». На языке профессиональных кредиторов «due diligence» означает процесс проверки корректности (достоверности) обращения за кредитом и всего предложения в целом. Финансовая проверка имеет как количественное, так и качественное измерение, что означает, что проверяются все цифры, расчеты и утверждения. У кредиторов есть достаточно четкие правила и процедуры принятия решений (например, кредитные комитеты), так что заблаговременное ознакомление с их критериями, требованиями и процессами — это лучшее дело, которое Ответственный исполнитель может сделать до представления предложения. Среди количественных требований кредитора может быть создание резервного фонда в размере суммы годового платежа по суду; до подачи представления этот фактор стоит учесть в модели потоков денежных средств вашего предложения. Что касается качественных требований, то кредитор может желать, чтобы заемщик обладал определенными достижениями, доходом или состоянием. Если Ответственный исполнитель утверждает, что обладает 10-летним опытом координации данной технологии или всегда выполнял свои обязательства по кредитам в срок, ему следует понимать, что эти заявления, скорее всего, будут проверены. Знание требований позволяет избежать напрасной траты усилий и побуждает Ответственного исполнителя

Полезная информация о **расчете, оценке и монетизации углеродных выгод** доступна из следующих источников:

- Углеродный фонд муниципального развития (Community Development Carbon Fund, CDCF, www.carbonfinance.org) предлагает образец описания проектной идеи (PIN), который может быть полезен для ознакомления с основными характеристиками проекта по снижению выбросов парниковых газов. В другом документе приведен список из 10 общих и специальных вопросов, касающихся позитивного влияния на сообщество. В еще одном документе вы найдете весьма полезный образец финансовой документации.
- Механизм чистого развития - МЧР (Clean development mechanism, CDM, <http://cdm.unfccc.int/projects>) предлагает информацию и доступ к проектам МЧР на различных стадиях. Там также описан процесс, а сам сайт является полезным ресурсом, содержащим информацию о обычных процедурах рассмотрения проектов небольшого масштаба (упрощенных процедурах) и деятельности, направленной на возобновление лесных насаждений. Шаблоны и руководства по проектной документации доступны в папках / projects / reference / documents.
- CDM Gold Standard (www.cdmgoldstandard.org) - это интернет сайт, поддерживаемый партнерством неправительственных организаций, который направлен на повышение качества проектов МЧР и упрощение процедуры их подачи.
- CDMWatch (www.cdmwatch.org) предлагает вводные материалы о Механизме чистого развития и продвигает «Набор инструментов МЧР» (The CDM Toolkit), представляющий собой, скорее, описание процесса, чем собственно набор инструментов. Также вы найдете здесь ссылки на фонды, специализирующиеся на «углеродных» выгодах, и на другие интернет сайты.

расширять команду владельцев или менеджеров и избегать таких ситуаций, когда возникают сомнения в его надежности.

В сущности, финансовая проверка (due diligence) - это процесс проверки фактов в соответствии с критериями кредитора. Управление рисками - это процесс, о котором мы писали в настоящем руководстве при рассмотрении вопроса «Что если». У кредиторов есть собственные процедуры «Что если»: их интересуют такие варианты ответа, когда риск и ответственность ложится на кого-то другого, а также они хотят убедиться, что этот кто-то способен решать проблемы, если те возникают.

Мы уже говорили, что Ответственным исполнителям нужно ставить себя на место кредитора. Способность отвечать на типичные вопросы кредитора, касающиеся финансовой проверки и управления рисками, позволяет Ответственному исполнителю предвидеть проблемы и решать их по мере возникновения.

5.3.1 Финансовая проверка, риск и управление рисками

Ниже мы приведем очень краткое описание вопросов, на которые служащий банка должен ответить, прежде чем рекомендовать кредитному комитету выделить кредит. Главная наша задача в данном случае - познакомить вас с некоторыми типичными проблемами и соображениями¹⁵.

- Какие есть гарантии, что проект или продукт будет построен или представлен в срок и по заявленной цене? Кто несет ответственность за превышение бюджета и несоблюдение календарного плана? Как гарантирована способность покрыть эти затраты или компенсировать отставание? Что если обещания не будут выполнены? Кто примет на себя обязательства в таком случае? Каковы гарантии его способности сделать это?
- Каковы контрактные гарантии заявленной эффективности проекта/продукта/услуги? Кто несет ответственность за провалы в эффективности? Когда? Что если исполнитель не способен или не хочет решать проблемы? Кто примет на себя обязательства и способен ли он исправить ситуацию?
- Откуда будут получены топливо, оборудование и исходные материалы? Каковы условия контракта? Какие есть альтернативные источники поставок в случае перебоев или возникновения спорной ситуации? Какие перебои в поставках или непредвиденные

Накопленный опыт:

- Ответственный исполнитель понимает ценность помощи и услуг. Поддерживающая организация должна оперативно оценить готовность Ответственного исполнителя к сотрудничеству в процессе развития предприятия. С другой стороны, организации нужно понять всю сферу ответственности Ответственного исполнителя и осознавать, что ее приоритеты, процессы и проблемы — не единственные заслуживающие внимания вопросы. Поддерживающим организациям следует воздерживаться от «мучения» Ответственных исполнителя.
- Объем помощи, оказываемой Ответственному исполнителю, и строгость контроля за ним должны зависеть от его опыта, достижений и навыков. Универсальной формулы не существует, но критерии эффективности очень важны.
- Прежде чем оказывать поддержку, Поддерживающие организации должны обеспечить наличие регулярных и эффективных каналов коммуникации с Ответственным исполнителем.
- Помогая Ответственным исполнителям в планировании и прохождении финансовой проверки, основное внимание следует уделить пониманию рынка и разработке маркетинговой стратегии и альтернативных способов выхода на клиентов и потребителей. Здесь большое значение имеют специальные «целевые» инструменты.
- У Ответственного исполнителя и Поддерживающей стороны должно быть общее, реалистичное понимание того, что можно достичь и как этого добиться. Им необходимо работать как одна команда, а не как инвестор и объект капиталовложений.
- Для того чтобы хорошее, по сути, предложение производило впечатление на финансистов и поддерживающие организации может потребоваться практический опыт и обучение. Не стоит рассчитывать, что Ответственные исполнители будут знать весь спектр возможностей и нюансы различий между поддерживающими организациями.

¹⁵ Более подробный и специализированный контрольный список финансовой проверки (due diligence) см. в Приложении VI.

расходы могут привести к снижению коэффициента обслуживания долга ниже 1,3?

- Где будет продаваться продукт/результат проекта? Какие контракты на продажу были заключены? Какая доля выручки приходится на эти контракты? Какова кредитоспособность и финансовое состояние покупателей? Какие альтернативы существуют, если те не выполнят свои контрактные обязательства?
- Насколько велик рынок для данного продукта/услуги? С чем это связано? Чем это подтверждается? Какая доля рынка должна быть завоевана, чтобы получить прогнозную выручку? Какое невыполнение этих прогнозов приведет к снижению коэффициента обслуживания долга ниже 1,3?
- За исключением обслуживания долга, какие суммы или доли потоков денежных средств поступают в «твердой» валюте? Какая часть обслуживания долга осуществляется в «твердой» валюте? Каковы колебания курса местной валюты по отношению к используемой иностранной? Какие есть допущения относительно обменных курсов? На чем они основаны? Есть ли «страховочные» контракты?
- Каков статус каждого из государственных разрешений и договоренностей? Как это оформлено документально? Какие предварительные условия должны быть выполнены до вступления в силу кредитного соглашения и выплаты ссуды? Что еще в этой области необходимо сделать? Какова ситуация с экологической экспертизой? Получены ли поддержка и разрешения на местном уровне?
- Какие риски могут быть застрахованы, и какие формы страхования предлагаются? Какие гарантии, ресурсы и соглашения о ремонте и реконструкции и на каких условиях есть в отношении статей, не подлежащих страхованию?
- Как будут выполнены обязательства владельцев по инвестиционному участию? Какие документы подтверждают способность владельцев их выполнить? Какова кредитная история владельцев и их отношения с банками?

Накопленный опыт:

- Обеспечьте надежные процедуры отчетности менеджмента. Для малых и средних предприятий это может быть основной проблемой. Добейтесь создания систем, процедур и инфраструктуры прежде, чем выделять средства. Как правило, если вы не уверены в том, что процедура отчетности менеджмента будет работать, не рекомендуйте утверждение инвестиций.
- Основные вопросы, задаваемые относительно обеспечения в форме залога и гарантий: Значат ли они что-либо? Можно ли выручить за них деньги, чтобы покрыть убытки целиком или частично? Общая процедура оценки залога: определите реальную стоимость, затем скорректируйте ее до аукционной цены. Для этого необходимо понимать разницу в следующих видах стоимости и их применении:
 - Стоимость (исходная цена)
 - Рыночная стоимость (при выставлении на продажу)
 - Восстановительная стоимость
 - Аукционная цена (если выставить на продажу сегодня)
- Инвестиционные обязательства не должны выполняться до тех пор, пока Ответственный исполнитель не ликвидирует разрыв между структурой управления и хозяйственной деятельностью. Ключевые вехи должны быть реальными и реалистичными. Предварительные условия (условия, которые необходимо выполнить до вступления в силу кредитного соглашения) должны быть ясными и прозрачными.
- Финансовая проверка эффективна в том случае, если она гарантирует, что запрашиваемые средства, действительно, необходимы. Тем не менее, не создавайте ситуации, когда результаты проверки лишают предприятие жизненно необходимых средств, позволяющих финансировать начало деятельности и мотивировать Ответственного исполнителя.
- Для того чтобы обеспечить реализацию в соответствии с согласованным планом и хорошие перспективы роста, нередко необходим контроль на стадии после выделения средств. Поддерживающие организации должны предусмотреть выделение средств на эти цели.

5.3.2 Риск

Приведенный выше список вопросов основан на понимании тех рисков, с которыми сталкиваются проекты и предприятия. Прежде чем пытаться управлять этими рисками, может быть полезно дать краткую характеристику и классификацию различных видов рисков. Многие из них известны Ответственным исполнителям, и те вполне готовы с ними мириться (такова уж их натура). Банки и другие кредиторы к этому не готовы!

Риски могут быть классифицированы по нескольким категориям. Как и многие другие списки в настоящем руководстве, есть довольно много способов классификации. Приведенный далее список соответствует самой распространенной.

- Риск завершения
- Технологический риск
- Риск снабжения
- Экономический риск
- Финансовый риск
- Валютный риск
- Политический риск
- Экологический риск
- Социальный риск
- Риск форс-мажорных обстоятельств

Риск завершения означает, что какие-то начатые действия могут быть не завершены после того, как кредитор предоставит заем. Это может случиться, если реальные затраты по предложению значительно превышают прогнозные или за время строительства происходят серьезные изменения на рынке. Увы, иногда для Ответственного исполнителя и группы владельцев куда рациональнее отказаться от проекта, чем завершать его (и так случается!). Кредиторы не готовы рассматривать саму возможность этого. Тем самым, «кто-то другой» (т.е. не кредитор) должен считаться **ответственным** за завершение проекта после его начала **и способным** сделать это.

Примечание: Чтобы не повторять для каждого риска в нашем списке тезис, что кредиторы ищут ответственные и способные стороны, на которые можно было бы переложить риск, напоминаем читателям, что они должны исходить из этого соображения во всех случаях.

Технологический риск означает, что что-то не работает, как планировалось, или устаревает быстрее, чем ожидалось. Если производительность технологии ниже согласованной на этапе установки, это может быть связано с риском завершения, но обычно такие риски рассматриваются как отдельная категория. Кредиторам нужно знать, что есть кто-то, кто готов решить проблему неэффективной технологии. Они также хотят быть уверены, что технология доказана (т.е. не является неиспытанной и совершенно новой) и конкурентоспособна (не может устареть в ближайшее время).

Риск снабжения означает недоступность исходных материалов. Это могут быть ресурсы, которые планировалось использовать (например, шахта или лесопосадка) или приобрести (например, топливо или расходные материалы). Кредиторы хотят быть уверены, что все необходимое для производства продукта или услуги доступно и приемлемо по цене.

Экономический риск существует даже тогда, когда проект завершен, технология работает,

а потребляемые материалы доступны. Результат может получиться неэффективным или исчезнет прогнозированный рынок («спрос»). Кредиторы должны быть уверены в прогнозах рынка, а также в том, что Ответственный исполнитель знает и понимает рынок.

Финансовый риск возможен при использовании изменяющихся ставок процента, рефинансировании проекта по ходу его выполнения или возникновении потребности в дополнительном финансировании. Ставки процента меняются. Серьезные изменения могут лишить предприятие конкурентоспособности или «ликвидности» («ликвидность» означает наличие денежных средств для выполнения обязательств перед кредиторами).

Валютный риск тесно связан с финансовым риском и может быть сгруппирован с ним, однако сам характер проектов по передаче технологий требует выделения его в самостоятельную категорию. Валютный риск обусловлен разницей между курсом валюты, определяющим доходы или расходы, и курсом валюты, в которой осуществляются платежи по займам.

Политический риск - это риск изменения правил и нормативов, касающихся предложения. Хорошим примером может служить произвольное повышение налогов правительством, в результате чего проект становится нерентабельным, или изменение правил осуществления строительных работ, в результате чего невозможно их завершить.

Экологический риск сопряжен с неизвестными условиями окружающей среды, которые могут нарушить ваш план в процессе его реализации. Этот риск никак не связан с игнорированием или несоблюдением правил, процессов и нормативов, касающихся охраны окружающей среды: речь идет о непредвиденных событиях, связанных с экологией. Хорошим примером может служить непредвиденное воздействие на важный объект, где есть исчезающие биологические виды, или на значимый культурный объект.

Социальный риск - это категория, учитывающая все формы общественных волнений или беспорядков, которые могут помешать реализации проекта. Длительное время такие риски рассматривали как часть «политических рисков», однако накопленное понимание значимости волнений на местном уровне привело к выделению их в отдельную категорию, хотя бы для того, чтобы подчеркнуть, что местные реалии, не имеющие прямого отношения к политической сфере, могут существенно повлиять на планирование, строительство и деятельность.

Риск форс-мажорных обстоятельств - это риск того, что какая-то катастрофа (шторм, землетрясение, серьезная авария) может привести к срыву проекта. Раньше явления такого рода именовались «вмешательством Бога».

5.3.3 Управление рисками

В предыдущем разделе мы описали 10 типов рисков. Что можно (и чего нельзя) сделать для управления ими? Здесь есть важное и ценное допущение: если кредитор удовлетворен тем, как осуществляется управление риском, скорее всего, речь идет о грамотном управлении (повторим еще раз: кредиторы не хотят принимать на себя любые риски, которые можно переложить на других).

Управление риском завершения осуществляется с помощью контракта, включающего проектирование, строительство и сдачу в эксплуатацию (начало деятельности). Иногда такие контракты называют «сквозными» или «контрактами с фиксированной ценой». В целом, речь идет о контракте, где ответственность за строительство проекта принимает на себя

один подрядчик, выполняющий проектирование, закупки и строительство. «Фиксированная цена» означает, что вне зависимости от затрат, генеральный подрядчик завершит проект, как было согласовано. Подобный контракт является лишь одним из доступных инструментов управления рисками.

Управлять технологическими рисками чаще всего помогают гарантии поставщиков оборудования, а также приемочные испытания. Также есть вариант контракта, когда эксплуатация и техобслуживание технологии доверяется надежной стороне (иногда организации, которая осуществляла строительство или поставляла оборудование).

Управление рисками снабжения иногда требует заключения контрактов на длительные сроки и с прогнозируемыми ценами, чтобы обеспечить бесперебойные поставки потребляемых материалов. При отсутствии подобных контрактов Ответственному исполнителю необходимо доказать, что наличное предложение потребляемых материалов на рынке более чем достаточно для удовлетворения его нужд.

Для управления экономическими рисками нужны надежные данные и заблаговременный анализ, а также наличие у Ответственного исполнителя и команды владельцев достаточных ресурсов, чтобы маневрировать при изменениях на рынке.

Финансовые риски регулируются путем заключения долгосрочных финансовых соглашений или с помощью ряда альтернатив на случай, если рефинансирование окажется нерентабельным (например, договоренностей о продаже проекта).

Валютные риски в большой мере зависят от того, какая часть потоков денежных средств деноминирована в местной валюте, а какая - в иностранной. Если доля иностранной валюты по отношению к местной невелика, то же можно сказать и о валютном риске. Однако если 100% поступлений и расходов выражены в местной валюте, а обслуживание долга осуществляется в иностранной и при этом существуют серьезные колебания обменного курса, риск заметно возрастает. Управление таким риском осуществляется с помощью специальных контрактов (хеджирования) и условий (резервирования средств).

Политический риск - это категория рисков, где некоторые события поддаются страхованию (например, риск национализации активов), хотя это скорее верно для более крупных и сложных транзакций, чем обычные формы передачи технологий. Политический риск лучше всего управляем при наличии прогнозируемой и действующей правовой структуры, применимой ко всем участникам. Это свидетельствует против заключения особых договоренностей с авторитарными режимами, так как такие договоренности обычно утрачивают силу со сменой власти и не распространяются на других участников рынка.

Экологические и социальные риски, как и риски экономические, требуют проведения соответствующей предварительной работы, планирования и налаживания должных отношений. Есть обширная литература о важности отношений с местными сообществами и проведении тщательных исследований. Невнимание к этой литературе приводит к возникновению экологических и социальных рисков. Кредиторы хотят быть уверены, что все пройдет гладко.

Риски форс-мажорных обстоятельств связаны с катастрофами. Самый распространенный инструмент управления ими - страхование. Страхование покрывает широкий спектр возможных событий (увечья, смерть, пожар, взрыв), поэтому при условии **доступности и рентабельности** оно должно быть важной составляющей планирования и реализации.

5.3.4 Резюме

- Заранее узнайте требования кредитора относительно типа и сроков кредитов, условий их предоставления, ориентировочных ставок процента (т.е. ставки, действующие в данный момент), его обычные ограничения и резервные нормы, требования насчет соотношения между заемным и собственным капиталом и проверках обслуживания долга.
- Заранее узнайте требования кредитора к заемщикам и их собственному капиталу.
- Составьте базовый вариант с учетом требований кредитора. Суммируйте результаты в резюме, уделив особое внимание коэффициенту обслуживания долга.
- Подготовьте в качестве приложения пакет документов о вас, подтверждающих вашу надежность как заемщика. Приготовьте налоговые декларации, выписки со счета, документы и т.д. по любым из названных вами активов или параметров. Заранее получите форму на подачу заявления о кредите данного банка и заведите папку с подтверждающей документацией.
- Подготовьте таблицу управления рисками, где будут перечислены основные риски (из вопроса «Что если») и меры по их устранению.
- Что если предложение Ответственного исполнителя не отвечает требованиям банка? Что если сам Ответственный исполнитель не отвечает требованиям кредитора? В этой ситуации возможно несколько вариантов действий. Естественно, не может быть и речи о **ложных корректировках** прогнозов потоков денежных средств или вашего послужного списка. Среди того, что можно сделать:
 - Изучите различные сочетания заемных средств и собственного капитала, чтобы повысить эффективность обслуживания долга при прогнозах потоков денежных средств.
 - Проверьте различные допущения касательно условий кредитов и их влияние на потоки денежных средств (например, сравните равные годовые платежи, единовременное погашение и погашение основной суммы долга равными платежами).
 - Расширьте группу владельцев, чтобы повысить уровень компетенции вашей команды, а также увеличить собственный капитал и гарантии.
 - Обсудите варианты субординированного долга или другие инструменты, которые снижают риски кредитора и повышают финансовую эффективность.

5.4 Доработка для инвесторов

Есть несколько категорий инвесторов. Для нас вполне достаточно выделить некоторые:

1. Венчурные капиталисты
2. Инвесторы, отдающие приоритет финансовой выгоде
3. Стратегические инвесторы
4. Инвесторы, отдающие приоритет развитию
5. Инвесторы, заинтересованные в «двойной» и «тройной» итоговой строке

Венчурные капиталисты ищут возможности в тех секторах, которые считаются растущими, используют все возрастающий спектр технологий и обещают высокие прибыли.

«Чистая технология» - пример интересов венчурного капитала. Если у Ответственного исполнителя предложение о производстве нового строительного изделия для защиты ценных поверхностей от дождя или сухости (пример адаптационной технологии), такое предложение, должным образом подготовленное и представленное, привлечет предварительный интерес венчурных капиталистов (которые собираются на встречах, называемых венчурными ярмарками). Венчурным капиталистам нужно увидеть потенциал роста и навыки управления. Они будут плотно контролировать проект, особенно если что-то идет не плану. В их контрольных списках особое внимание уделяется размеру потенциального рынка, конкуренции, достижениям менеджмента и возможностям выхода из проекта (это понятие охватывает все способы реализации инвестиций для инвестора: продажа акций на бирже, продажа компании конкуренту или покупателю, обратная покупка первоначальными собственниками, рефинансирование).

Инвесторы, отдающие приоритет финансовой выгоде, ориентированы на нормы прибыли (именуемые «минимальными ставками доходности»), превышающие существующие ставки процентов по кредитам. В силу этого они готовы нести соответствующие риски, чтобы получить такую прибыль. Очень важно уже на начальной стадии переговоров разобраться в «минимальной ставке доходности» и «готовности рисковать» этих инвесторов. При финансовом анализе они будут вести себя почти также как кредиторы, но при этом более вероятно, что они станут изучать базовый вариант, а также оптимальный и наихудший сценарии. Как и венчурные капиталисты, инвесторы, отдающие приоритет финансовой выгоде, могут стремиться к активному контролю, если план реализуется слишком медленно или возникают проблемы. Они также будут стараться узнать у Ответственного исполнителя о возможностях выхода.

Стратегические инвесторы заинтересованы не только в финансовой выгоде. Их может интересовать новый рынок, и они могут рассматривать предложение в качестве эффективного способа выйти на него. Их могут интересовать знания и опыт вашей команды. Их могут интересовать поставки продукта или услуги. Прежде, чем серьезно обсуждать такой вариант сотрудничества совершенно необходимо (а не просто важно), чтобы все карты были выложены на стол. Чего хочет добиться стратегический инвестор? Насколько это соответствует или противоречит предложению? Как это отвечает или противоречит мотивации и целям Ответственного исполнителя? Как будут определяться и контролироваться неясные интересы? Как будет устанавливаться цена продуктов и услуг, как будет обеспечиваться выполнение условий? Подобные отношения могут сложиться прекрасно (часто их гордо именуют «партнерством»), но, как и со всеми партнерствами и браками, в них лучше вступать с полным пониманием ситуации и на четко оговоренных условиях.

Инвесторы, отдающие приоритет развитию, ищут возможности добиться определенных результатов, как правило, в определенном секторе. Они являются инвесторами (а не донорами), так как рассчитывают получить вознаграждение. В числе их интересов может быть создание малых предприятий, развитие микрофинансирующих организаций, наращивание потенциала для осуществления адаптации, возобновляемая энергетика, органическое сельское хозяйство или эффективность использования энергии. Обычно в таком качестве выступают национальные, региональные и многосторонние банки развития. Кроме того, обычно они выдвигают весьма специфичные критерии. На их интернет сайтах содержится много общедоступной информации, а установить предварительные контакты с ними сравнительно просто. Отрицательной их особенностью часто становятся длительные

процессы рассмотрения заявок и требования. Принятие решений может быть медленным, а обработка и документирование - очень обременительным. Секрет успеха - понять требования данной категории инвесторов задолго до того, как вы окажетесь связаны какими-то обязательствами перед ними.

Инвесторов, заинтересованных в «двойной» и «тройной» итоговой строке, также называют социально ответственными инвесторами (и многими другими не совсем ясными и нечетко разграниченными понятиями). Речь идет о лицах и организациях (включая крупные фонды), которые готовы согласиться на меньшую прибыль с большим уровнем риска (или без него) в обмен на социальные и экологические преимущества, обеспечиваемые предложением. Их интересы и мотивации могут быть достаточно широкими (речь может идти о весьма состоятельных семьях), и их можно убедить обратиться к новым сферам и новациям для целевых инвестиций.

Как лучше доработать презентацию для инвестора?

- Для тех, кто заинтересован в прибыли (венчурных капиталистов и инвесторов, отдающих приоритет финансовой выгоде) следует упростить введение и сделать упор на прибыль и рыночный потенциал, команду (опыт, навыки и достижения) и риски.
- Для остальных категорий инвесторов трудно определить, что может быть им интересно («никогда не знаешь, куда ударит молния»), но матрица с тройной итоговой строкой (финансовые, социальные и экологические результаты), вкуче с презентацией команды и рисков, позволит поддерживающим организациям быстро определиться, интересно ли им ваше предложение.

Накопленный опыт:

- Передача технологий затрагивает все сочетания доступных продуктов, услуг и ноу-хау, позволяющие добиться устойчивого развития. «Инновационное финансирование» для передачи технологий больше связано с новыми комбинациями действующих лиц и интересов и применением проверенных подходов, чем с созданием новых, ранее не использовавшихся продуктов, услуг и инструментов.

